

## Co-progettazione: un valore aggiunto

Un contributo di Nicola Basile, Vicepresidente e responsabile progettazione Cooperativa Il Torpedone, Lorena Trabattoni, Responsabile Settore Servizi alla persona del Comune di Melzo e del Distretto Ambito Sociale 5/Melzo, Sonia Mastroeni, Coordinatrice Cooperativa Il Torpedone

Gli Autori spiegano come la scelta di co-progettare tra Ente Pubblico e soggetti del Terzo Settore, benchè non priva di difficoltà, si sia rivelata una scelta vincente per riprogettare il sistema di domiciliarità nei Comuni del distretto di Melzo (Distretto 5).

**a cura di Rosemarie Tidoli - venerdì, 07 Febbraio, 2020**

<http://www.lombardiasociale.it/2020/02/07/co-progettazione-un-valore-aggiunto/>

### **I motivi di una scelta**[\[1\]](#)

La scelta della co-progettazione nel Distretto 5 matura in un percorso di innovazione istituzionale che l'Amministrazione Locale di Melzo ha attivato fin dal 2009, che ha visto in una modalità diversa di "procedimento di affidamento di servizi" una possibilità per promuovere il benessere dei cittadini, la cultura partecipativa del territorio e la corresponsabilità dei diversi attori sociali,

In questo scenario la coprogettazione si configura come uno strumento potenzialmente capace di innovare sensibilmente anche le forme di rapporto più consolidate, poiché il soggetto del terzo settore che si trova ad essere coinvolto nell'attuazione dei progetti viene ad operare non più in termini di mero erogatore di servizi, ma assume un ruolo attivo rischiando risorse proprie e soluzioni progettuali. Così, per il Distretto 5, diviene, da un lato, una metodologia per co-programmare e co-definire gli obiettivi delle diverse policy e, dall'altro, una possibilità di lavoro sulla corresponsabilità, in prima battuta del Terzo Settore e dell'ente pubblico e successivamente, anche dei cittadini.

**Questa scelta in un ambito strutturato come il SAD ha significato scommettere su interventi che non si esaurissero nell'erogazione di prestazione, ma che puntassero a costruire processi riflessivi capaci di innovare il sistema delle politiche per anziani dell'intero distretto.**

Uno dei risultati di questo cambio di prospettiva è stato, [come evidenziato in un precedente articolo](#), l'ampliamento e la diversificazione del target dei cittadini a cui il servizio si rivolge. Oltre alla tradizionale utenza anziana, il SAD ha infatti iniziato ad interagire con altri soggetti la cui presa in carico – essendo per età e problematica spesso "a cavallo" di più istituzioni- può risultare particolarmente complessa: queste persone rischiano talora di non ricevere risposte adeguate ai loro bisogni stratificati. In contemporanea gli operatori hanno coinvolto in maniera importante i care giver e alcuni soggetti della comunità. **Ciò ha portato alla modifica della popolazione target e alla conseguente modifica degli interventi, con un continuo arricchimento dei progetti e un allargamento dei soggetti coinvolti.** In particolare, l'azione si è rivolta anche ad **adulti fragili, a pazienti psichiatrici, e/o a persone in condizione di povertà e emarginazione**; per loro sono stati previsti progetti in cui l'intervento socioassistenziale è stato un tassello per costruire una relazione di fiducia, monitorare il benessere della persona e renderla protagonista, ragionando anche sul progetto di vita.

Questo è stato possibile perché – proprio per riuscire a superare un intervento di carattere prestazionale – si è lavorato con l'intero *ecosistema sociale* allargando così il *campo di intervento* anche a soggetti non

convenzionali (vicini di casa, commercianti ecc.).

**Tutto questo è maturato all'interno di un continuo confronto tra soggetti del terzo settore, assistenti sociali dei comuni, responsabili del Piano di Zona.** All'interno di un dialogo sistemico si è prodotto valore sociale condiviso e promosso una dimensione di cura condivisa con la comunità. La nuova architettura del servizio ha consentito un dialogo e una riflessione continua delle diverse professionalità messe in campo sui singoli progetti personalizzati.

## Proposta tecnica, un'occasione per riflettere sulle policy

Dopo un lavoro di 3 anni e un'approfondita riflessione condivisa possiamo affermare che questa nuova modalità di lavoro ha prodotto dei **vantaggi** da più punti di vista e su più livelli.

- Il primo effetto positivo della co-progettazione è rilevabile nella fase di risposta al bando pubblico. Infatti **progettare a partire da obiettivi ampi, piuttosto che dalla descrizione delle prestazioni, ha permesso di liberare il potenziale innovativo e creativo** e di rispondere in maniera più adeguata ai bisogni dei cittadini coinvolti nei servizi.
- Per un soggetto del Terzo Settore trovarsi a scrivere un progetto a partire da obiettivi di policy e da una volontà di innovare i servizi – oltre che essere maggiormente stimolante – risulta essere sicuramente più ingaggiante e spinge verso una dinamica di co-responsabilità. L'attenzione al progetto individualizzato, per esempio, ha permesso, da un lato, di ridefinire le risorse in maniera più adeguata a seconda della situazione, dall'altro, invece, di andare a pensare interventi differenti a seconda dei bisogni delle persone,
- Infine, la scelta di non ridurre il servizio a semplice erogazione di prestazioni/ attivazione di processi di risposta ai bisogni, ma di utilizzarlo anche in un'ottica conoscitiva, **ha permesso una raccolta ed un'analisi dei dati funzionali alla co-progettazione ma soprattutto allo sviluppo del sistema di policy per gli anziani.**

Dalla costante analisi del servizio e dei dati raccolti sono emerse– insieme alle risorse interne al sistema – alcune **criticità**: questo ha portato passo dopo passo, attraverso l'analisi condivisa e il confronto costante, a ridisegnare il servizio SAD.

Ci sembra interessante evidenziare come questa innovazione sia stata integrata all'interno del sistema di programmazione zonale, tant'è che ad oggi è **stato ridefinito il servizio in Servizio Integrato Domiciliare** per metterne in luce la dimensione integrata.

Ciò rende esplicito che il SAD, sul territorio del distretto, è **parte di un servizio più ampio e complesso che si rivolge alla domiciliarità con risposte diversificate**, in costante connessione al fine di rispondere sempre meglio alle esigenze emergenti.

## L'architettura istituzionale

All'avvio della co-progettazione è stato disegnato il sistema di governance che ha visto i seguenti snodi:

- Direzione Strategica, struttura in cui si è puntato a garantire le condizioni che consentono lo sviluppo della proposta progettuale, realizzare il monitoraggio e la valutazione della progettazione, facilitare lo sviluppo dell'omogeneizzazione del servizio a livello distrettuale, anche in relazione alla cornice teorica metodologica, e garantire l'aderenza con le linee di indirizzo del Piano di Zona[2]. Questo ambito ha garantito anche uno scambio continuo con l'Assemblea dei Sindaci in modo da garantire la comunicazione dei risultati e lo sviluppo di una riflessione condivisa con la dimensione politica.
- Coordinamento gestionale, in cui si sono gestiti i processi organizzativi inerenti il perseguimento delle diverse linee d'intervento e raccolti i bisogni e le esigenze emergenti dai territori[3]. Questo snodo ha permesso di connettere la tensione a distrettualizzare il servizio e le esigenze dei singoli comuni. È stato il luogo del confronto e dell'elaborazione della cultura di servizio e che ha permesso diverse ibridazioni tra i diversi comuni.
- Pool Territoriale, ha permesso la gestione operativa dei progetti personalizzati e l'implementazione territoriale delle altre linee di intervento del servizio attraverso la partecipazione dei Referenti territoriali delle cooperative e degli operatori comunali responsabili del progetto personalizzato. Il pool è stato il cuore pulsante dell'intervento territoriale e ha permesso di connettere in maniera significativa e concreta l'approccio teorico-metodologico e l'operatività dei territori.

## **Il valore aggiunto della co-progettazione**

Nell'esperienza del distretto 5 la co-progettazione ha mostrato con chiarezza il suo valore aggiunto rispetto a diversi aspetti. I vantaggi rilevati nella fase di implementazione possono essere ricondotti a tre dimensioni: il servizio al cittadino, la cultura del servizio e l'evoluzione del sistema territoriale.

- *Il servizio al cittadino.* L'evoluzione verso i progetti personalizzati con uno stretto monitoraggio ha permesso, in una prima fase, di ottimizzare gli interventi e successivamente di intervenire in maniera mirata attivando le risorse delle famiglie e in alcuni casi della comunità. Il percorso descritto ha **consentito di reinvestire risorse e di utilizzarle per interventi più adeguati**. Ha reso possibile, inoltre, l'utilizzo delle risorse umane legate alla famiglia e alla comunità all'interno di progetti che guardavano al benessere della persona.  
La regia dell'Ufficio di Piano ha permesso, all'interno di un approccio comune e condiviso, di modulare l'intervento tenendo conto delle necessità delle persone e delle modalità di risposta delle diverse amministrazioni[4].
- *La cultura di servizio.* La co-progettazione, dove ogni attore sociale ha portato il proprio knowhow, ha sviluppato una cultura di servizio che consente di posizionare le scelte progettuali e di servizio all'interno di un quadro di policy definito e consapevole. Questo, in un ambito come quello del Sad, che sempre più rischia di essere percepito come una politica residuale (e a volte semplicemente come un dispositivo fatto da un insieme di diverse prestazioni scollegate tra loro), è un risultato, a nostro avviso, estremamente importante. **Tutto questo porta a accrescere le competenze di servizio sia degli operatori pubblici che di quelli del terzo settore.**
- *L'evoluzione del sistema territoriale.* L'architettura progettuale, presentata all'inizio, ha permesso di creare un'infrastruttura capace di far evolvere il servizio e di ragionare in termini di politica. Rinunciare ad un servizio strutturato a partire dalle prestazioni, mettere al centro i

processi di attivazione della cittadinanza, le progettualità individuali e la produzione di conoscenze, hanno permesso nel tempo di andare a ridefinire il mandato del servizio e le finalità del sistema dedicato agli anziani[5]. Rivedere l'equilibrio tra ente pubblico e la compagine sociale **ha favorito l'evoluzione del sistema territoriale e delle politiche per anziani**. E' interessante notare come il processo di uniformizzazione del servizio sia avvenuto nel **rispetto delle esigenze dei singoli comuni e delle diverse strutture dei servizi sociali**: un caso è incardinare questa tipologia di servizio all'interno di un comune che vede una sola assistente sociale, altro discorso è invece integrarlo in un servizio sociale con diversi operatori. **Ragionare in termini di politiche e di sistema significa però non accontentarsi esclusivamente di realizzare un intervento, ma lavorare per costruire un continuo scambio tra l'azione e la riflessione**[6].

Infine appare interessante segnalare come l'architettura del servizio abbia permesso un diverso collocamento a tutti gli attori sociali, che ha generato di apprendimento collaborativo dove Responsabili del Servizio, Assistenti sociali, Coordinatrici e Referenti dell'organizzazioni hanno prodotto delle riflessioni e nuovi indirizzi di lavoro, scambiando informazioni, sviluppando condivise e generando così conoscenza.

## Le fatiche

Per concludere ci pare importante anche segnalare alcune criticità emerse nel lavoro.

In prima battuta crediamo che sia necessario mettere in luce **l'impegno richiesto agli operatori**: la co-progettazione è una modalità di affidamento dei servizi che impegna in maniera importante le risorse umane sia della Pubblica Amministrazione, sia del Terzo Settore. Richiedere di assumere la mentalità di co-ricercatori e non solo di erogatori di servizio è una cosa che **non va data per scontata ma va costruita e alimentata costantemente**.

La seconda questione è la **fragilità delle infrastrutture sociali, che spesso risentono del cambiamento degli operatori** e quindi risultano in parte legate alle esperienze dei soggetti che si trovano a gestire i percorsi. In questo senso è **fondamentale dotare il servizio di linee guida definite** e garantire a ogni nuovo operatore in ingresso la cura dell'accompagnamento alla nuova modalità operativa.

L'ultima criticità è legata ad **alcune rigidità legate al sistema degli appalti** che in alcuni passaggi rallenta le modalità gestionali soprattutto nelle situazioni dove si rilevano cambiamenti di budget.

---

[1]Questo articolo è il secondo contributo che nasce a seguito del workshop "Dal servizio di assistenza domiciliare ai servizi integrativi per la domiciliarità: la prossimità che genera occasioni". [Al lavoro svolto nel triennio 2016-2018](#), con proroga al 2019, hanno contribuito Erica Corbetto, Coordinatrice del Distretto Cinque, le Assistenti Sociali dell'area anziani, fragilità e non autonomie dei comuni di Cassano d'Adda, Inzago, Liscate, Melzo, Pozzuolo Martesana, Settala e Truccazzano e gli operatori delle Cooperative Cogess, La Fonte e Il Torpedone.

[2]In questo livello erano presenti la Responsabile del Distretto, il coordinatore del Nucleo Operativo Autonomie Personali, i referenti delle Cooperative e la Coordinatrice del progetto.

[3] Ha visto la presenza del Referente dell'Ufficio di Piano, delle Responsabili dei Servizi Sad dei singoli comuni, dei Referenti delle cooperative.

[4] Il diverso posizionamento dell'Amministrazione Locale e del Terzo Settore, oltre che il presidio dei diversi snodi istituzionali, ha permesso di produrre una serie di iniziative innovative in relazione al contesto locale.

[5] Il Pool Territoriale, in questa logica, ha reso possibile lo sviluppo di un pensiero riflessivo, la definizione di prassi di lavoro e lo sviluppo di un ragionamento condiviso intorno ai problemi emergenti. Tutto questo, anche in relazione al Coordinamento Gestionale, ha permesso di sviluppare una cultura di servizio capace di innovare le modalità di lavoro pur mantenendo una stabilità del servizio.

[6] In quest'ottica l'Osservatorio Fragilità ha permesso, attraverso una raccolta e un'analisi dei dati costante, un continuo approfondimento di quanto realizzato in modo da riuscire a realizzare delle fotografie del servizio utili ad coglierne le criticità e le potenzialità in modo da immaginarne gli sviluppi. L'Osservatorio ha permesso anche di creare collegamenti con la programmazione zonale e in particolare con alcuni temi particolarmente significativi come le dimissioni protette, l'integrazione socio-sanitaria e la tutela giuridica.